



Europska unija
Ulaganje u budućnost



Projekt

**ME4CataLOGue (Mechanical Engineering for Catalogue) –
Hrvatski katalog znanja, vještina i kompetencija za studije strojarstva temeljen
na ishodima učenja (za preddiplomski, diplomski i doktorski studiji)**
Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Studentska radionica 1

srijeda, 5.2.2014.
dvorana A326

Sveučilište u Splitu
Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje
Ruđera Boškovića 32, 21000 Split, Croatia

**EDUKATIVNI MATERIJAL ZA
SUDIONIKE/CE RADIONICE**

Sadržaj ovog materijala isključiva je odgovornost autora.

Projekt provode.



Ugovorno tijelo





Europska unija
Ulaganje u budućnost



PARTICIPATIVNI PROCESI

Participativni procesi se u kontekstu leadershipa koriste u mnogim organizacijama u području:

- strateškog razvoja
- facilitiranja razgovora velikih razmjera oko važnih pitanja
- uključivanja stakeholdera (nosioca, ključnih ljudi ili sl.)
- suradnje između različitih nivoa organizacije ili različitih odjela/sektora
- pokretanja / uključivanja / angažiranja ljudi (djelatnika, osoblja...)
- razvoja i upravljanja inovacijama
- razvoja mreža (centara kompetencija)

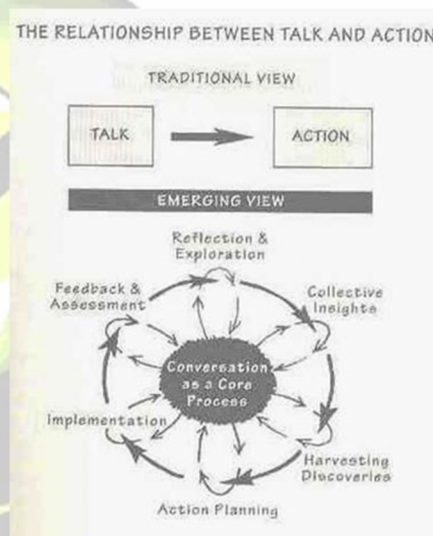
Participativni procesi dopuštaju samo-organiziranje, pravo sudjelovanje, kreativnost i inovativnost koji potiču nove ideje i nova rješenja. To je različito i u odnosu na tradicionalne načine rada koji su bazirani na potpunoj kontroli procesa kojom se želi osigurati da se planirani rezultati ostvare.

Zašto trebamo (participativne) grupne procese?

- Kompleksnost i brzina promjena u društvu
- Kompleksnost odluka i procesa

Nova perspektiva:

- Organizacije kao živi sustavi
- Ključni postaju korištenje kolektivnog potencijala, inteligencije grupe, te posvećenost održivim rješenjima
- Potreba za novim **interaktivnim pristupom** za rad s grupama koje to mogu omogućiti



Slika iz "The World Cafe", J. Brown, 2005



Europska unija
Ulaganje u budućnost



- Participativni grupni procesi su odgovor na kompleksna i rascjepkana poslovna okruženja koja traže razumijevanje i uključenost svih sudionika te sagledavanje šire slike, a ne samo pojedinačnog segmenta svakodnevnih zadataka.
- Bilo da je riječ o promjenama organizacijske strukture, procesima poboljšanja, uvođenju novih sustava ili jednostavno bitnih promjena u načinu rada, sve one su se dešavale i nekad i sad - jedina je razlika da su okolnosti danas puno drugačije.
- Društvo postaje sve kompleksnije i mijenja se takvom brzinom da moramo tražiti nove načine organiziranja. Donošenje kompleksnih odluka i vodstvo ograničeno na grupu ljudi na vrhu piramide – projekta, procesa ili organizacije – pokazuje se kao previše usko i ranjivo. Dodatnu kompleksnost unosi činjenica da su razmjeri promjena veliki i uključuju veliki broj ljudi. U takvim okolnostima nije dovoljno prezentirati ciljeve i očekivati rezultate.
- Osnovna uvjerenja participativnih procesa se temelje na gledanju na organizaciju kao na živi sustav, a ne kao mašinu (tj. isprogramiranu materiju).
- Ova promjena perspektive rezultirala je potrebom za novim interaktivnim pristupom za rad sa grupama i u organizacijama – koje dopuštaju upotrebu kolektivnog potencijala i inteligencije grupe.

- U kretanju od hijerarhijske organizacije prema učećoj organizaciji ili mrežama, potrebu za (top-down) kontrolom će zamijeniti novi red koji nastaje povezivanjem kroz podijeljenu viziju i vrijednosti.
- Tradicionalni način uključuje razgovor samo na početku i to uglavnom jednosmjerni: komuniciranje odluke i plana i kasnije progres 😊, dok participativni način uključuje komunikaciju i to svim smjerovima u svim fazama procesa.
- Nestaje razlika između onih koji odlučuju i onih koji sprovode – svi nose odgovornost i za odluke i za provođenje.
- Participativni procesi se **temelje na pozivanju ljudi da razumiju svrhu i potrebu da se nešto napravi, povežu se oko toga te pokažu inovativnost, inicijativu i preuzmu odgovornost za ono do čega im je stalo i u čemu vide smisao**. Na taj način se omogućava zajedničko istraživanje svih ideja i mogućnosti te preobražavanje odabranih ideja u provedive akcije i zadatke uz posvećenost i angažiranost različitih sudionika i različitih organizacijskih struktura.

- Participativni procesi se temelje **na otvorenim i smislenim razgovorima** kao “pokretačima” za promjene ili dogovor ili razvoj projekta ili rad na nekim važnim temama.
- Različitost je poklon, a ne problem
- Učenje, promjene i transformacije uključuju i stupanj kaosa



Europska unija
Ulaganje u budućnost



ŠTO SU SOCIJALNE VJEŠTINE?

Socijalne vještine su «sposobnosti prilagođivanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju osobama da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima koje pred njih postavlja život svakoga dana» .

Ova definicija se odnosi na veliku grupu psihosocijalnih i međuljudskih vještina koje vam mogu pomoći da se snađete u socijalno zahtjevnim situacijama te na vještine koje pomažu vaš psihosocijalni i socijalni razvoj. Obuhvaća donošenje odluka i rješavanje problema, kreativno i kritičko mišljenje, komunikaciju i međuljudske odnose, svijest o sebi te nošenje s emocijama i uzrocima stresa.

Nekoliko definicija socijalnih vještina:

- «Najopćenitije shvaćeno, socijalne vještine su one vještine koje koristimo u interakciji sa drugim ljudima i to na interpersonalnoj razini»¹
- «Neka je osoba socijalno vješta u mjeri u kojoj je u stanju komunicirati sa drugima, na način da ostvaruje svoja prava, prohtjeve, obveze i ostalo u razumnoj mjeri, bez da pri tome narušava ta ista prava, prohtjeve, obveze i ostalo drugima. Uz to ona je po mogućnosti pripravna na otvoren način i bez postavljanja ograničenja dijeliti s drugima prava, prohtjeve, itd.»²
- «Socijalne vještine su sačinjene od seta ponašanja koje je:
 1. usmjereno ka određenom cilju
 2. međusobno povezano
 3. prikladno socijalnoj situaciji
 4. koje može biti naučeno
 5. koje je pod kontrolom pojedinca»³

❖ Što je emocionalna inteligencija?

6. Prvu definiciju emocionalne inteligencije (EQ) dali su Peter Salovey i John Mayer, dva psihologa s Yale sveučilišta 1990 godine. Kao što vidite, koncept o kojem govorimo relativno je novi mada se njegovi začeci mogu pronaći u svim teorijama koje govore o postojanju više vrsta inteligencije – intrapersonalna (unutar osobe, ličnosti, psihe) i interpersonalna (između osoba, međuljudski) inteligencija. Pet je osnovnih područja na koja se odnosi emocionalna inteligencija:

7. 1. **samosvjesnost emocija** - prepoznavanje, imenovanje i razumijevanje uzroka vlastitih emocija. Npr. dijete koje je samosvjesno svojih emocija neće samo reći «osjećam se loše» već će moći navesti da li se osjeća ljuto, povrijeđeno, ljubomorno, uzbuđeno, tužno ili preplašeno...
8. 2. **pravilno nošenje s emocijama** - razvoj samokontrole u raznim situacijama, povećanje broja odgovora na emocionalno nabijene situacije. Npr. umjesto da reagiramo šakom koristimo riječi.
9. 3. **samomotivacija** - razmišljanje, planiranje i rješavanje problema uz korištenje kontrole impulsa, pojačanje tolerancije na frustraciju i razvoj odgođene nagrade dok se ne dostigne zadani cilj, s druge strane razvoj nade i optimizma, odnosno pojačane motivacije (samomotivacije).
10. 4. **empatija** - prepoznavanje i razumijevanje emocija u drugih. Npr. ako je dijete u stanju prepoznati kako se drugo dijete osjeća automatski dolazi do smanjenja zadirkivanja, fizičkih obračuna...

¹ Hargie, Saunders & Dickson, 1994

² Phillips, 1978

³ Hargie, 1986



Europska unija
Ulaganje u budućnost



11. 5. **socijalne vještine** - nošenje s emocijama u društvenim situacijama, razvoj harmonijskih odnosa sa drugima, razvoj senzibiliteta za tuđe potrebe i želje, razvoj aktivnog slušanja i razvoj onih osobina koje volimo pripisati "dobrom" čovjeku.

❖ Osnovni elementi raznih programa učenja socijalnih vještina su :

- Emocionalne vještine
 - Prepoznavanje i imenovanje osjećaja
 - Izražavanje osjećaja
 - Procjena intenziteta osjećaja
 - Upravljanje osjećajima
 - Odlaganje uživanja
 - Kontrola nagona
 - Smanjenje stresa
 - Uviđanje razlike između osjećaja i djelovanja
- Spoznajne vještine
 - Razgovor sa samim sobom (unutarnji razgovor) – upravljanje „unutarnjim dijalogom“ kao načinom suočavanja sa problemom, izazovom ili podrška osobnom ponašanju
 - Razumijevanje i tumačenje društvenih obilježja – na primjer prepoznavanje društvenih utjecaja na ponašanje i viđenje samog sebe u okviru šire zajednice
 - Upotreba mjera za rješavanje problema i donošenje odluka – na primjer upravljanje nagonima, postizanje ciljeva, prepoznavanje mogućih akcija, predviđanje posljedica
 - Razumijevanje tuđe pozicije
 - Razumijevanje normi ponašanje (što je prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje)
 - Pozitivan pristup životu
 - Samosvijest – na primjer, razviti realna očekivanja
- Vještine ponašanja
 - Neverbalno – razumijevanje pogledom, izrazom lica, tonom glasa, pokreta itd...
 - Verbalno – postavljanje jasnih zahtjeva, izbjegavanje negativnih utjecaja, vješto odgovaranje na kritike, slušanje drugih, pomaganje drugima itd....



Europska unija
Ulaganje u budućnost



1. Inventar socijalnih vještina⁴

| | |
|---|---|
| <p>Temeljne socijalne vještine</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Slušanje ▪ Započinjanje razgovora ▪ Održavanje razgovora ▪ Postavljanje pitanja ▪ Završavanje razgovora ▪ Samopredstavljanje ▪ Predstavljanje drugih osoba ▪ Zahvaljivanje ▪ Davanje komplimenta <p>Složenije temeljne socijalne vještine</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Traženje pomoći ▪ Traženje informacija ▪ Davanje uputa ▪ Slijedenje uputa ▪ Uvjeravanje drugih ▪ Ispričavanje za pogrešku <p>Vještine nošenja s teškoćama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iznošenje prigovora ▪ Odgovaranje na prigovore ▪ nošenje s neuspjehom ▪ Zauzimanje za drugu osobu ▪ Odgovaranje na uvjeravanja ▪ Nošenje s dvostrukim porukama ▪ Nošenje s optužbama ▪ Pripremanje za " teški " razgovor ▪ Nošenje s pritiskom grupe | <p>Vještine nošenja s osjećajima</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepoznavanje svojih osjećaja ▪ Iskazivanje vlastitih emocija ▪ Razumijevanje osjećaja drugih osoba ▪ Nošenje s ljutnjom druge osobe ▪ Nošenje s odbijanjem od strane druge osobe ▪ Iskazivanje naklonosti ▪ Nošenje s vlastitom neugodom ▪ Nošenje s vlastitim strahovanjima ▪ Samopriznanje <p>Vještine asertivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Traženje dopuštenja / dozvole ▪ Pregovaranje ▪ Samokontrola ▪ Nošenje s vlastitom nemotiviranošću ▪ Nošenje s vlastitom ljutnjom ▪ Zauzimanje za vlastita prava i potrebe ▪ Izbjegavanje sukoba <p>Vještine planiranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odlučivanje o poduzimanju akcije ▪ Odlučivanje o problemu ▪ Postavljanje cilja ▪ Razmatranje vlastitih sposobnosti ▪ Prikupljanje informacija ▪ Usklađivanje problema po prioritetima ▪ Donošenje odluke o svojoj ulozi ▪ Donošenje odluke o drugima ▪ Planiranje aktivnosti za sebe ▪ Planiranje aktivnosti zadruge |
|---|---|

Test socijalnih vještina

Slijedi niz primjera vezanih uz socijalne vještine. Važno je da što točnije i iskrenije ispunite ovaj test. Nema točnih i netočnih odgovora. Samo pokušajte što točnije opisati svoje ponašanje u skladu s ponuđenim primjerima.

Uz svaki primjer dodajte ocjenu koja određuje intenzitet (učestalost) vašeg ponašanja tako da je:

- 1 - nikada
- 2 - nedovoljno često
- 3 - često
- 4 - vrlo često
- 5 - uvijek

| 1. Vještine komunikacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Slušam pažljivo druge | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Lako započinjem razgovor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Održavam razgovor zanimljivim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Postavljam pitanja kad je nešto nejasno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

⁴ Riggio, 1986



Europska unija
Ulaganje u budućnost



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ili kada treba motivirati sugovornika | | | | | |
| 5. Završavam razgovor kad je to primjereno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Predstavljam se drugim i nepoznatim osobama s lakoćom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Predstavljanje drugih osoba obavljam s lakoćom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Zahvaljujem drugima s lakoćom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Dajem komplimente kad je prikladno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tražim pomoć kad mi je potrebna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Tražim informacije koje su mi važne da nešto učinim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Dajem dobre upute i objašnjenja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Slijedim upute koje su mi dane | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Uvjeravam druge kad sam u nešto siguran | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ispričam se za pogrešku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| UKUPAN ZBROJ: | | | | | |
| 2. Vještine nošenja s osjećajima | | | | | |
| 16. Prepoznajem svoje osjećaje (ljutnja, radost, strah) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Pokazujem vlastite emocije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Razumijem osjećaje drugih osoba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Nosim se s ljutnjom druge osobe čak i kad je neopravdana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Nosim se s odbijanjem od strane druge osobe primjereno važnosti odnosa s tom osobom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Iskazujem naklonost kada mi je netko drag ili zanimljiv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Nosim se s vlastitim lošim osjećajima kada ih je neprimjereno iznositi pred drugima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| UKUPAN ZBROJ: | | | | | |
| 3. Vještine samozastupanja i odnosa s drugima | | | | | |
| 23. S drugima dobro surađujem bez obzira da li mi se sviđaju ili ne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. S lakoćom opisujem svoje jake strane i sposobnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Izražavam svoje stavove bez straha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Pregovaram s drugima tako da smo svi zadovoljni ishodom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Pitam za dodatna objašnjenja kako bih razumio što mi je činiti na nekom zadatku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Radim na povećanju vlastite motivacije čak i kada se radi o nebitnim stvarima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Dobro upravljam vremenom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Zauzimam se za vlastita prava i potrebe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Izbjegavam nepotrebne sukobe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Iznosim prigovor kad je primjeren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Priznajem i uvažavam prigovor drugih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Europska unija
Ulaganje u budućnost



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| kad je opravdan | | | | | |
| 35. Nakon neuspjeha analiziram razloge koji su do toga doveli i trudim se ne ponoviti ih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Zauzimam se za druge osobe i pomažem im | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Odgovaram za vlastite pogreške i ne optužujem druge za njih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Razlikujem provokacije od zadirkivanja koje je bezazleno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Na neopravdane optužbe odgovaram mirno, ali s argumentima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Znam raditi s drugima čak i kada su oni drugačiji od mene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| UKUPAN ZBROJ: | | | | | |
| 4. Vještine planiranja i donošenja odluka | | | | | |
| 41. Odlučujem lako kad treba poduzeti neku akciju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Sposoban/na sam riješiti većinu problema | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Lako postavljam ciljeve koji su mi važni i odgovorno ih ispunjavam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Unapređujem svoja znanja i vještine | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Prikupljam sve informacije vezane uz poslove i dodatno tražim pomoć iz raznih izvora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Probleme rješavam prema prioritetima i važnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Lako donosim odluke i za druge kad vidim da im je to teško | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Ako moram raditi nešto što ne znam dovoljno uvijek se dobro pripremam prije nego započnem s tom aktivnošću | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Planiram važne aktivnosti obaviti prvo, a zatim one koje su manje važne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Planiram aktivnosti u skladu s vremenskim rokovima i važnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| UKUPAN ZBROJ: | | | | | |
| (Ukupan zbroj 1 +2.+3.+4.) TOTAL: | | | | | |



Europska unija
Ulaganje u budućnost



Objašnjenja uz test:

Od 1 do 120: Slabije razvijene vještine. Pogledajte posebno gdje ste dodijelili najmanje bodove te radite na poboljšanju upravo tih vještina.

Od 121 do 199: Dovoljno dobro razvijene vještine koje treba dalje nadograđivati. Poduzmite nužne korake kako bi bili usavršili vještine koje su vam bodovane s 3 ili niže.

200 do 250: Jako razvijene vještine. No potrebno je njegovati, konstantno usavršavati stil kako bi postali prepoznatljivi i kako bi jake strane bile što zastupljenije u komunikaciji i odnosima s drugima. Ukoliko ne nađete uskoro posao ili ga brzo izgubite, nastavite hrabro naprijed, pojačajte svoje izvore koji vam mogu pomoći u traženju posla jer sa ovim vještinama sigurno ćete ubrzo biti zaposleni i zadovoljni.



Europska unija
Ulaganje u budućnost



OPĆENITO O KOMUNIKACIJI

U prirodi čovjeka kao socijalnog bića je da se nalazi u neprestanoj potrazi za komunikacijom s ostalim ljudima. Svi imamo neke osobne potrebe koje mogu biti zadovoljene samo uspostavljanjem odnosa s drugima. Interpersonalna komunikacija je odašiljanje poruka primatelju (ili primateljima) sa svjesnom namjerom da utječemo na ponašanje onoga tko je primatelj poruke; to ne znači da uvijek postoji pravilan slijed događaja komunikacije. To je proces u kojem svi istodobno primaju, šalju, interpretiraju i donose zaključke. Šalju se simboli uz koje se veže određeno značenje; oni mogu biti **verbalni** i **neverbalni**.

Komunikacija je **djelotvorna** kada primatelj protumači poruku pošiljatelja onako kako je to pošiljatelj očekivao. Zašto dolazi do nerazumijevanja? Zbog toga što je primatelj razumio poruku drugačije od očekivanog ili je pošiljatelj uputio poruku koju nije namjeravao uputiti. Budući da primatelj često zaključuje o tome koje je najvjerovatnije značenje primljene poruke – česte su pogreške pri zaključivanju.

❖ Tri temeljna zahtjeva koja trebaju biti zadovoljena da bi vi bili ispravno shvaćeni:

- 1) *poruka mora biti dovoljno razumljiva*
- 2) *njezin pošiljatelj mora kod primatelja uživati vjerodostojnost*
- 3) *mora biti zajamčena povratna informacija*

Svaki razgovor (interpersonalna komunikacija) se temelji na dvije komunikacijske vještine: **slušanju** i **govorenju**. O tome kako dobro slušamo i odgovaramo na pitanja, bitno ovisi kvaliteta međuljudskih odnosa. Precizno se izraziti i znati pažljivo slušati za mnoge predstavlja teško dostižan ideal.

Uz samopouzdanje, **uspješna komunikacija jedan je od ključnih faktora uspješnosti na poslu**. Istraživanja su pokazala da ljudi u prosjeku: govore 35 %, slušaju 40 %, 16 % čitaju te 9 % pišu od ukupnog vremena. Prilikom bilo koje poslovne aktivnosti važno je da ovladate svim navedenim segmentima komunikacije.

VERBALNA KOMUNIKACIJA

- Izmjenjivanje poruka govorom, odnosno riječima.
- Govor se u procesu komuniciranja koristi da bismo dali informacije drugima o nekim činjenicama ili doživljajima, odnosno da bismo iskazali svoje ideje i stajališta, osjećaje i uvjerenja, da bismo pitali ili dali upute drugima što da rade.
- Razgovor se temelji na dvije komunikacijske vještine: **slušanju** i **govorenju**.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

- je uzajamno prenošenje značenja u izravnom doticaju svim sredstvima koja nisu verbalna.
- Neizbježna je u prisustvu drugih ljudi, naglašava verbalnu, ponavlja verbalnu, zamjenjuje verbalnu, dopunjuje verbalnu, proturječi verbalnoj (često nesvjesno).



Europska unija
Ulaganje u budućnost



ELEMENTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

- **Izraz lica** – razina sviđanja, ili razumijevanja; zanimanja ili uključenosti; emocionalno stanje
- **Pogled** – otvaramo i zatvaramo komunikacijski kanal
- **Položaj tijela i kretanje** – toplina prema drugima, ali i moć i status
- **Tjelesni pokreti** – prikaz emocionalnog stanja; pojačava verbalnu poruku
- **Prostorna bliskost** – stupanj bliskosti ili razlike u statusu (bliski, intimni odnosi do 40 cm, prisni i prijateljski između 40 cm i 1 metra, socijalni odnosi između 1 i 3 metra, te u javnosti 3 metra i više)
- **Dodir** – krajnji stupanj smanjenja međusobne razdaljine i kao takav ima ulogu jačanja svake interakcije
- **Vanjski izgled** – šalje poruke o našoj osobnosti; društvenoj pripadnosti; stavovima
- **Paralingvistički znakovi** – emocionalni ton, jasnoća, brzina, glasnoća, zastoji u govoru

PODRUČJE KOMUNIKACIJE – KOMUNIKACIJSKI LANAC

- Uspješna komunikacija ovisi o tri elementa koji su međusobno isprepleteni – verbalnom, neverbalnom i kontekstu (situacija u kojoj se komunikacija odvija).
- Komunikacija kao socijalna interakcija složen je proces koji uključuje ne samo ponašanje već i misli, vrijednosti, stavove o onima koji u tom procesu sudjeluju.

Komunikacija vrlo često zbog šumova u komunikacijskom kanalu ili zbog ometajućih faktora može postati napeta, agresivna ili nasilna.

- **sa strane pošiljatelja:**
 - jačina glasa
 - izbor riječi
 - fizičko stanje
 - osjećaji prema sugovorniku
 - poznavanje teme
- **sa strane primatelja:**
 - razina interesa
 - osjećaji prema pošiljatelju poruke
 - fizičko stanje
 - vremenska ograničenost

Komunikacija je **djelotvorna** kada primatelj protumači poruku pošiljatelja onako kako je to pošiljatelj očekivao.

Zašto dolazi do nerazumijevanja? Zbog toga što je primatelj razumio poruku drugačije od očekivanog ili je pošiljatelj uputio poruku koju nije namjeravao uputiti.

Budući da primatelj često zaključuje o tome koje je najvjerojatnije značenje primljene poruke – česte su pogreške pri zaključivanju.

Tri temeljna zahtjeva koja trebaju biti zadovoljena da bi vi bili ispravno shvaćeni:

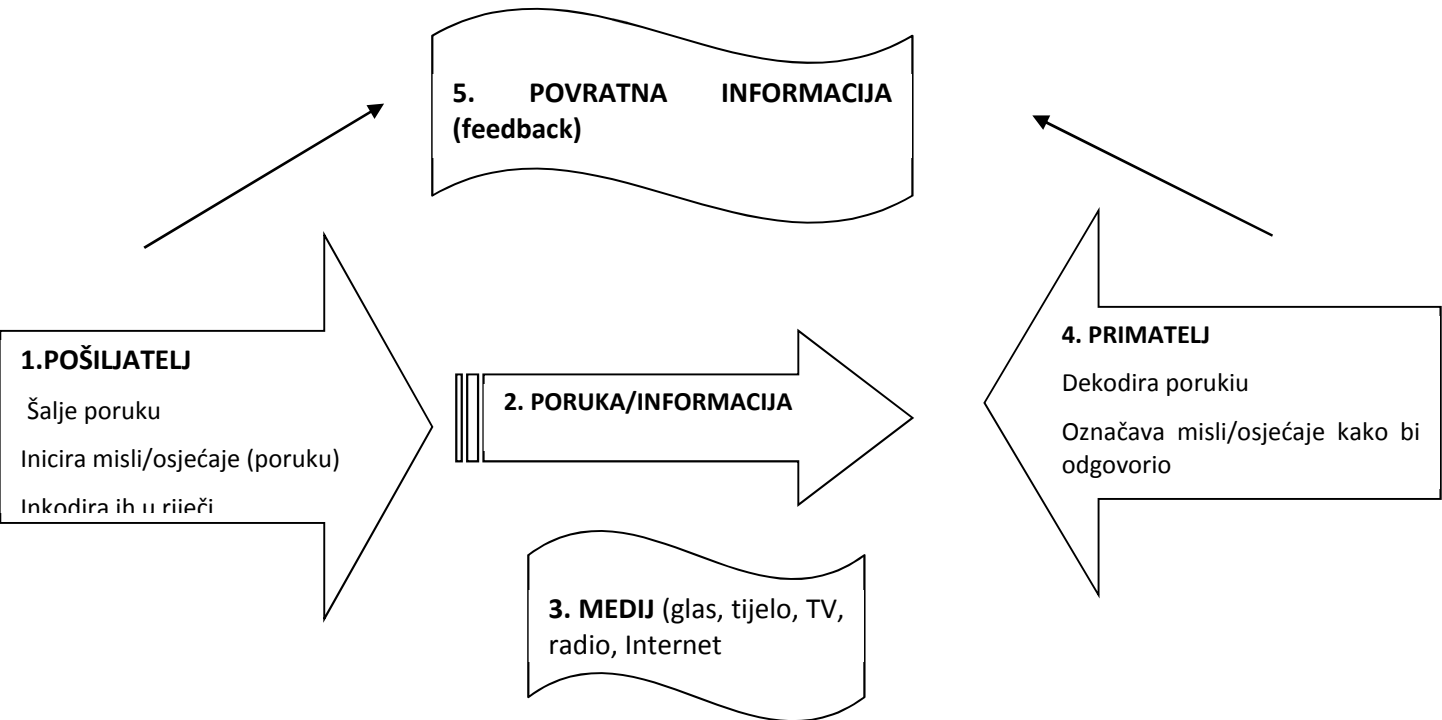
- poruka mora biti dovoljno razumljiva
- njezin pošiljatelj mora kod primatelja uživati vjerodostojnost
- mora biti zajamčena povratna informacija



Europska unija
Ulaganje u budućnost



Komunikacija - proces slanja i primanja poruka



➤ Slušanje

Kao komunikacijska vještina slušanje uključuje usmjeravanje pažnje, interpretiranje i zapamćivanje onoga što smo čuli. Osnovi cilj pravog slušanja jest shvatiti sugovornika, a ne slušati ga tek toliko. Kako biste bili učinkoviti u tome potrebno je **aktivno slušati** sugovornika, a to ćete činiti tako da:

2. odlučite da ćete slušati i usmjerite pažnju na sugovornika

3. gledajte osobu u oči

Ukoliko govorite ne gledajući osobu u oči, najvjerojatnije će ona pomisliti kako ste nezainteresirani, distancirani ili nešto skrivate. Vi doduše slušate ušima, ali da li ih slušate ljudi procjenjuju po vašim očima. Osim gledanja u oči dobro je popratiti slušanje i drugim neverbalnim znakovima, kao što su kimanje glavom i izrazima lica.

4. postavljajte pitanja

Razmišljajte o onom što čujete i postavljajte pitanja. Tako možete razjasniti neke stvari, biti sigurni da ste dobro razumjeli i pokazati osobi da ju stvarno slušate.

5. parafrazirajte

Parafrazirati znači ponoviti ono što ste od osobe čuli, ali vlastitim riječima. Primjerice: *Ako sam vas dobro razumio, vi kažete da...* ili *Znači li to da...?* Ovo vam pomaže da provjerite jeste li stvarno slušali, jer ako niste slušali nećete moći parafrazirati. Osim toga provjerit ćete jeste li dobro razumjeli što je osoba rekla i naravno pokazat ćete joj da ju slušate.

6. nemojte previše govoriti



Europska unija
Ulaganje u budućnost



Većina ljudi radije govori, nego sluša. Koliko puta ste razgovarali, uopće ne slušajući, nego smišljajući što ćete reći kada druga osoba prestane govoriti? Ipak, ne možete i govoriti i slušati u isto vrijeme. Ako vam je cilj čuti što vam druga strana ima za reći, onda nemojte puno govoriti, iako biste to možda i htjeli.

7. nemojte prekidati

Dopustite osobi da završi prije nego odgovorite. Ne pogađajte što je osoba htjela reći, već ju pustite da ona sama to kaže.

8. naučite šutjeti

Većina ljudi teško podnosi periode šutnje i žuri da ih što prije prekine. Važno im je da se govori, nije važno što. Periodi šutnje (naravno ne predugi) mogu vam pomoći da razmislite ili da date drugoj osobi šansu da kaže nešto što je možda propustila.

9. izbjegavajte ometajuće pokrete

Dok slušate ne gledajte na sat, ne listajte papire ili još gore, ne pokušajte telefonirati. Sve to govori osobi da vam uopće nije stalo do onoga što ona govori, da vam je dosadno i da vjerojatno nećete čuti sve što vam kaže.

10. vizualizirajte ono što želite reći

Pripremite unaprijed ono što vi želite reći drugoj osobi o sebi, svom poslu, svojim interesima.

11. Aktivno slušanje

Aktivno slušanje ili reflektiranje je vrsta parafraziranja, «odražavanja» govorniku nazad onoga što je rekao/rekla. Time se govorniku pruža mogućnost da potvrdi ili ispravi doživljaj rečenog kod slušatelja. U konfliktnoj situaciji aktivno slušanje omogućuje da se jasnije utvrdi što sukobljene strane misli ili osjećaju. Ponekad je i to dovoljno za rješavanje sukoba. Ako i nije uvelike pridonosi jasnijem utvrđivanju problema. Pri aktivnom slušanju ne govorimo ništa izuzev: «*Ako sam te dobro razumio/razumjela....*»

12. Postoji barem sedam vrsta «slušanja» koje ne ispunjavaju svrhu ove izuzetno značajne komunikacijske aktivnosti:

- *Pseudoslušanje* pri kojem slušatelj pokazuje reakcije usredotočenosti na govor, ali su mu misli negdje drugdje.
- *Jednoslojno slušanje* pri kojem slušatelj prima samo dio poruke, npr. verbalni, a posve zanemaruje druge neverbalne...to dovodi do pogrešne interpretacije poruke.
- *Selektivno slušanje*, pri kojem osoba sluša samo ono što je posebno zanima ili joj je važno
- *Selektivno odbacivanje*, pri kojem slušatelj usredotočuje na teme koje ne želi čuti, pa ih kada se one pojave ne sluša
- *Otimanje riječi* pri kojem slušatelj samo nastoji ugrabiti priliku za vlastito govorenje
- *Obrambeno slušanje* pri kojem slušatelj sve poruke tumači kao napad na koji reagira obranom
- *Slušanje u zasjedi*, pri kojem slušatelj sluša sugovornika kako bi ga napao kad god mu se učini da se sugovornike izjave mogu dovesti u pitanje.

➤ Govorenje

Pri govornom komuniciranju, osim samih riječi, poruku čine još tri komponente: **korištenje glasa** (ton glasa, njegova boja, brzina govora, glasnoća, izgovor, pauze u govoru), **korištenje tijela** (mimika i gestikulacija) te sama **okolina** gdje se komunikacija odvija.

Istraživanja pokazuju da su za razumijevanje razgovora najvažniji faktori mimike i gestikulacije te okoline (55 %), zatim glasa (38 %), a tek potom samih riječi (7 %).



Europska unija
Ulaganje u budućnost



❖ Najčešće pogreške koje činimo pri govorenju (komuniciranju) su:

- 1) Nismo osmislili što ćemo reći prije nego smo počeli govoriti
- 2) Poruku smo preopteretili viškom informacija koje nisu povezane sa porukom
- 3) Poruka nam sadrži premalo informacija
- 4) Nismo vodili računa o tome koliko je naš sugovornik eventualno već upoznat s temom na koju se odnosi poruka
- 5) Sadržaj poruke nismo uskladili s motrištem (stajalištem) sugovornika
- 6) Nismo posvetili potpunu pažnju sugovorniku
- 7) Predugo se zadržavamo na detaljima – gubimo pregled nad cjelinom poruke
- 8) Ne razmišljamo o snazi i značaju neverbalnog koje prati naše verbalno dok govorimo (izraz lica, položaj tijela i tjelesni pokreti, prostorna bliskost, dodir, vanjski izgled, *paralingvistički* znakovi – emocionalni ton u govoru, jasnoća, brzina, glasnoća, zastoji u govoru...)

Davanje **evaluativnih** (ocjenjivačkih, procjenjujućih) **odgovora** često bude najčešći razlog poteškoća u komuniciranju. Ono podrazumijeva da o onome što nam je netko rekao izražavamo svoj sud, dajemo ocjene te iskazujemo svoje neslaganje ili slaganje. Udio evaluativnih odgovora naglo raste kada komunikacija postane snažno emocionalno obojena. Pripazite da, prije nego li ste čuli poruku do kraja, ne procjenjujete je li odašiljatelj poruke (sugovornik) u pravu ili krivu. Opasnosti evaluativnog odgovaranja mogu se izbjeći ranije spomenutim *parafraziranjem* jer djeluje potkrepljujući i time smanjuje anksioznost (tjeskobu, uznemirenost) i obrambeno držanje druge strane jer ostavljamo dojam da u nas može imati povjerenja.



Europska unija
Ulaganje u budućnost



Samoprocjena komunikacijskih vještina 😊

Već smo ranije spomenuli da je poznavanje sebe ključno za razvoj unutarnjeg samopouzdanja kao i za daljnje usavršavanje i jačanje svojih dobrih strana i vještina kao i mijenjanje, ublaživanje i unapređivanje onih koje to nisu. Ovo je zadatak u kojem trebate procijeniti svoje komunikacijske vještine.

1. Kako govorite (brzina, glasnoća, energičnost)?
2. Počinjete li govoriti prije nego li je sugovornik završio misao?
3. U kojim situacijama i s kojim ljudima ostajete bez riječi?
4. Što radite, mislite i osjećate kad su sugovornici verbalno agresivni?
5. Što radite, mislite i osjećate kad sugovornik ne želi razgovarati i kad šuti?
6. Što radite mislite i osjećate kad se osoba s kojom razgovarate rasplače?
7. Kakve ljude i kakve priče teško slušate?
8. Koja je Vaša uobičajena poštupalica i gesta?
9. Što Vam je teže: slušati ili voditi razgovor?
10. Na kojoj udaljenosti od sugovornika se najbolje osjećate?
11. Koji je Vaš uobičajeni položaj tijela dok razgovarate?
12. Što biste od Vaših komunikacijskih aspekata željeli promijeniti?

Projekt provode.

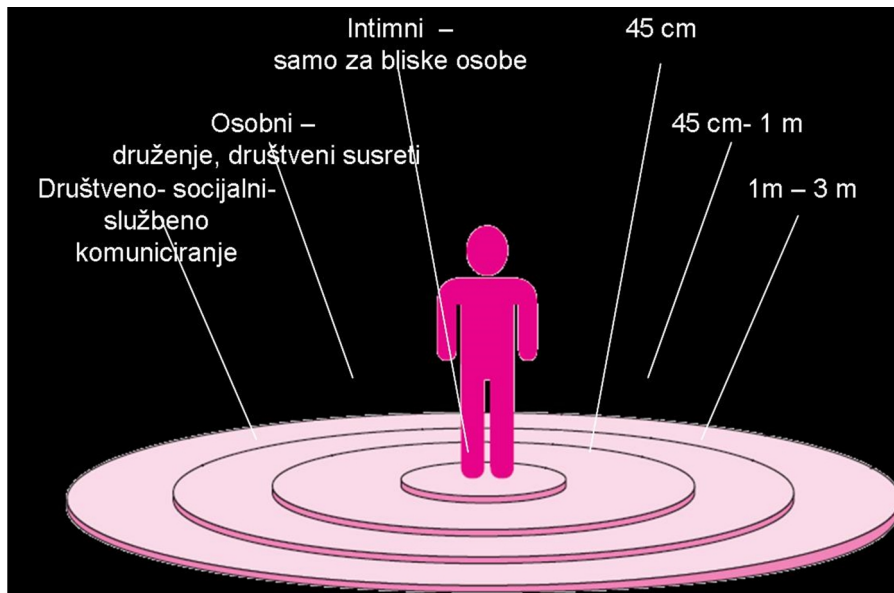


Ugovorno tijelo





Europska unija
Ulaganje u budućnost



Komunikacijski prostor

Razlikujemo intimni prostor, osobni, društveno – socijalni i javni prostor.

Intimni prostor je prostor na udaljenosti kontakta od 15 do 45 cm od nas. U tom prostoru, kontakt dozvoljavamo samo osobama kojima u potpunosti vjerujemo, što znači da se odvija između supružnika, zaljubljenih, djece.

Osobni prostor podrazumijeva prostor između prijatelja. Nalazi se od 45 do 120 cm oko nas i dijeli se na bliski i na udaljeni osobni prostor.

Društveno – socijalni prostor nalazimo kod suradnika, kod kontakta s nepoznatim ljudima, te u prodavaonici između kupaca i prodavača, odvija se na prostoru od 1,2 do 3,5 m. Također se sastoji od bliskog i daljeg područja. Blisko područje nalazi se uglavnom na udaljenosti od 1 do 2 m oko nas i to je udaljenost na kojoj se najčešće bavimo osobnim poslovima. Udaljeno područje nalazi se od 2 do 3,5 m i u njemu se odvijaju formalniji društveni ili poslovni odnosi.

Javni prostor odvija se na udaljenosti višoj od 3,5 m najčešće kod govora većoj skupini ljudi, predavanja, prezentacije i sl. Također i taj prostor ima bliže područje na udaljenosti od 3,5 do 8 m, dok granice daljeg javnog prostora određujemo 8 i više metara daleko od nas.



Europska unija
Ulaganje u budućnost



Test samoprocjene: Stilovi upravljanja konfliktima 😊

Pročitajte svaku od tehnika i odlučite koliko je često upotrebljavate. Pri tom je:

3 = često,

2 = povremeno

1= rijetko

1. Svađam se s drugom osobom ili joj prijetim.
2. Trudim se razumjeti viđenje druge osobe i neke situacije kao i vlastito viđenje te situacije.
3. Tražim srednje rješenje kada je teško zadovoljiti obje strane.
4. Priznajem svoju grešku čak i kad sam siguran/na da nisam pogriješio/la.
5. Izbjegavam osobu sa kojom sam u sukobu.
6. Čvrsto zastupam svoje ciljeve.
7. Trudim se specificirati s čim se osoba ne slaže, ali i s čime se slažemo oboje.
8. Trudim se naći kompromis.
9. Predajem se i popuštam.
10. Mijenjam temu kada mi se ne sviđa sadržaj.
11. Tužim se i pokušavam sve dok ne bude po mom.
12. Trudim se dobiti sva mišljenja otvoreno na raspravu.
13. Popuštam malo i ohrabrujem i drugu stranu da to učini.
14. Pravim se da se slažem čak i kad se ne slažem.
15. Pokušavam konflikt pretvoriti u šalu.

Projekt provode.



Institut za razvoj
obrazovanja

Ugovorno tijelo



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih



Europska unija
Ulaganje u budućnost



Rezultati testa stilovi upravljanja konfliktima

Upišite brojeve u kolone A, B, C, D i E pazeći na broj pitanja. Na kraju zbrojite totale ispod svake kolone.

| A | B | C | D | E |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
| Total A= | Total B= | Total C= | Total D= | Total E= |

Pogledajte i zaokružite kolonu gdje imate najviše bodova. Da li ovakav stil odgovara vašem stilu upravljanja konfliktima? Pogledajte obrazloženje, a potom drugi najveći broj i treći najveći broj. Stilovi se mogu kombinirati i najčešće koristimo nekoliko – koja dva ili tri stila su ona koja vi najčešće koristite?

Stilovi upravljanja konfliktom

A – Natjecateljski stil ili *Tvrđi pregovarač*

- Ostvaruje svoje ciljeve na uštrb drugih. Ovaj Stil može značiti da se zauzimate čvrsto za svoje stavove na temelju uvjerenja, braneći poziciju za koju vjerujete da je ispravna ili jednostavno da želite pobijediti.

B – Kolaborativni stil (suradnja i pregovaranje) ili *Dvije su glave pametnije od jedne*

- Radite s nekim na generiranju solucija, analizi nesuglasica i traženju zajedničkih solucija koje zadovoljavaju i jednu i drugu stranu

C – Kompromisni stil ili *Odvojimo razlike*

- Tražite srednje rješenje koje umanjuje razlike i soluciju koja će djelomično zadovoljiti i jednu i drugu stranu

D - Akomodirajući stil (prilagodba) ili *Meki pregovarač*

- Slažete se s drugom osobom, slušate njene prijedloge i razmišljanja i zanemarujete vlastite

E - Izbjegavajući stil ili *Brišem iz situacije*

- Ne pokušavate otvoreno riješiti konflikt, bilo da izbjegavate osobu ili da odlažete suočavanje ili susret s problemom i osobom



Europska unija
Ulaganje u budućnost



PREGOVARANJE

Pregovaranje je umijeće kojim se dvije ili više strana, koje na početku zauzimaju nepodudarne stavove, putem procesa razmjene shvaćanja i spoznaja svojih vlastitih pozicija (moći), dovedu do takvih stajališta da mogu zajedno dalje.

Pregovori se vode, ne samo u politici, već u širim društvenim okvirima. Recimo, između poslodavaca i zaposlenika, između interesnih zajednica i vlasti, između muškaraca i žena, između roditelja i djece, itd.

Pregovori trebaju spriječiti konflikte koji bi doveli do prekida komunikacije između dviju strana ili da odu dotle da jedni drugima na silu pokušaju nametnuti svoju volju.

Pregovaranje ide uz demokraciju. Ako pregovori propadnu, onda slijedi raskid ili dominantna strana nameće jednostrano svoje stanovište podređenoj strani. Ovo drugo je održivo samo dotle dok traje dominacija nadmoćne strane. Ukoliko ona oslabi, ili druga strana misli da je oslabila, onda igra pregovaranja počinje ispočetka.

NAČINI PREGOVARANJA

U najgrubljim crtama ima tri načina pregovaranja: pregovaranje na osnovu argumenata (uvjeravanje), pregovaranje na osnovu moći (pritisak – najjači pobjeđuje) i pregovaranje na osnovu trampe (ako ti dobiješ ovo, ja dobijem ono)

Kako ćete odabrati pravu strategiju?

Dobri odnosi sa donosiocem odluke?
 Objе strane otvorene za argumente?
 Objе strane žele održati dobre odnose ili ih čak poboljšati?
 Da li se interesi obje strane nadovezuju?

svi odgovori potvrdni – UVJERAVANJE
svi odgovori negativni – MOĆ/PRITISAK
miješani odgovori – TRAMPA

1. Uvjeravanje (argumenti)
 - izložite svoje argumente
 - budite spremni prihvatiti argumente druge strane
 - budite iskreni o svojim jakim ali i o svojim slabim stranama
 - nemojte primjenjivati trikove i izbjegavajte vršenje pritiska
 - pokušajte istaknuti interes druge strane kod predloženih rješenja

Projekt provode.

Ugovorno tijelo





Europska unija
Ulaganje u budućnost



2. Strategija moći

- odredite točku stremljenja i točku otpora
- odredite i pripremite svoja sredstva moći
- budite selektivni u informiranju, ne pokazujte svoje slabe točke
- pobrinite se za dovoljno vremenskog prostora («više rundi»)
- pružite drugoj strani prostora za časno povlačenje
- obratite pažnju na proporcionalnost sredstava moći
- ne dozvolite da na vas utječu argumenti
- budite oštri u odnosu na sadržaj i blagi u odnosu na osobu

3. Trampa (strategija ja-tebi-ti-meni)

- budite poslovni
- potražite interese koji se kriju iza stavova, prepoznajte ih i pokušajte ih povezati
- budite kreativni i tražite rješenja koja izlaze u susret interesima obje strane
- ciljajte na suglasnost između obje strane

ASERTIVNA KOMUNIKACIJA

Način komunikacije, odnosno *kako međusobno komuniciramo* pridonosi pojavi i razvoju sukoba u većoj mjeri nego sam sadržaj poruke.

Na relaciji **asertivnost-neasertivnost** postoji nekoliko stilova komunikacije:

- a. **ASERTIVNA KOMUNIKACIJA** = sposobnost iskrenog, jasnog, otvorenog i direktnog izražavanje vlastitih stilova za i protiv, ideja, osjećaja, specifičnih potreba i interesa. Pritom preuzimamo odgovornost za sebe i svoje postupke, a interese i potrebe drugih ne dovodimo u pitanje, nego postupamo uvažavajući integritet druge strane. Poštivanje sebe i svojih potreba osnova je poštivanja drugih.
- b. **PASIVNA KOMUNIKACIJA** = zasnovana je na nedostatku poštovanja prema sebi i/ili strahu, tj. egzistencijalnoj ugroženosti. Ne uspijevamo izraziti svoja uvjerenja, mišljenja, interese, osjećaje, potrebe... Pretjerano smo obzirni, stalno se ispričavamo, branimo, samoponištavamo i činimo nevidljivim.
- c. **AGRESIVNA KOMUNIKACIJA** = direktno zastupamo svoje interese, uvjerenje, potrebe, osjećaje; demonstriramo moć na način da ugrožavamo prava drugih. Cilj je pobjeda i dominacija tako da se drugi oslabe i onemoguće u zastupanju svojih interese i potreba.
- d. **PASIVNO/AGRESIVNA KOMUNIKACIJA** = gdje ne zastupamo jasno svoje potrebe, a tuđe dovodimo u pitanje na način da druge pokušavamo uvjeriti da su «moje» potrebe i njihove ili da njima njihove nisu tako važne te pravimo insinacije, nastojimo izazvati krivicu kod drugih i sl.